

Л.В. Пан, к.е.н., доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ПРОБЛЕМЫ ЗАБЕЗПЕЧЕНИЯ АДЕКВАТНОЙ РЕАКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ЗМІНИ В СЕРЕДОВИЩІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Еволюції концепцій середовища функціонування організації та методик його аналізу відображає процес реакції системи управління на все більш глибокі та швидкі зміни в оточенні організації. Домінування систем управління, що намагаються спрямовувати вплив на своє оточення є ознакою стратегічно орієнтованих організацій. В той же час, особливості розвитку стратегічного управління в світі здебільш чітко визначаються тим середовищем, в якому функціонує організація. Концепція стратегічного управління набуває нових форм та виразів в залежності від крайни функціонування організації, від ступеню та глибини змін в середовищі тощо. Таким чином, трансформація окремих елементів концепції стратегічного управління є об'єктивним явищем, яке властиве окремим господарським одиницям.

Аналіз інструментарію та концептуальних підходів до стратегічного управління дозволяє творити про єдині цільові установки, які властиві всім формам реалізації концепцій стратегічного управління. Сутність стратегічного управління полягає в поєднанні цільового та інтегрального підходу до діяльності підприємства, результатами яких є розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної та матеріально-речової системи, яка не є ізольованою [1, с.40]. Внаслідок цього, окреме підприємство розглядається як економічна одиниця, що функціонує в деякому динамічному середовищі, поєднуючи в собі економічні, соціальні, політичні риси тощо. Таким чином, однією з найсуттєвіших характеристик системи стратегічного управління є зменшення ступеня негативного впливу на організацію з боку раптових змін в середовищі її функціонування.

Метою статті є з'ясування механізму досягнення адекватної реакції організації на зміни в оточуючому середовищі.

Забезпечення адекватної реакції організації на зміни в її оточенні особливої актуальності набуває при обґрунтуванні нової стратегії; виконанні стратегії; оцінці наслідків виконання стратегії; повній зміні цілей управління. Досягнення адекватної реакції забезпечується за рахунок використання специфічних методик стратегічного управління. Аналіз теоретико-методологічних основ забезпечення адекватної реакції організації дозволяє виявити ряд недоліків, які властиві сучасним формам їх реалізації. Для найбільш повного огляду аналіз проблеми доцільно здійснювати: на методологічному рівні, на теоретичному рівні та з погляду практичного застосування (табл. 1).

рівня та з погляду практичного застосування (табл. 1).

Таблиця 1. Механізм забезпечення адекватної реакції організації на зміни в середовищі функціонування

Методологічний рівень	Теоретичний рівень	Рівень практичної реалізації
Відсутність цілісних економічних та організаційних механізмів сполучення періодичності проведення аналізу з необхідністю, що ініціюється мобільністю факторів середовища	Концепції управління стратегічними завданнями, управління за слабкими сигналами, стратегічний аудит середовища функціонування	Трансформаційний характер економіки, специфіка базової моделі економіки

Методологічні основи механізму забезпеченні адекватної реакції ґотуються на аналізі формуванні прогнозних значень та тенденцій розвитку середовища, функціонування; на виявленні сильних та слабких сторін організації, потенційних загроз та можливостей.

Дослідження середовища може проводитись з використанням однієї з моделей й специфічних методик аналізу. Основоположним моментом в концепціях середовища функціонування організації є акцентом на змінність складових середовища. Це обумовлює необхідність перманентного використання процедур аналізу і прогнозування. З іншого боку, стратегічне управління з урахуванням фактору часу може бути представлене як ітераційний процес. Посидання системного підходу до організації та її середовища, цільового та процесного підходу до стратегічного управління дозволяє методологічно виявити проблемну область. Використання прошеного підходу дає можливість говорити про логічну та ієрархічну підпорядкованість окремих етапів стратегічного управління. Управління як ітераційний процес передбачає необхідність систематичного формування уявлення про внутрішні, зовнішні та проміжні середовища організації. Таким чином, з позиції методології управління, проблема забезпечення адекватної реакції організації полягає у відсутності цілісних економічних та організаційних механізмів сполуки періодичності проведення аналізу з необхідністю, що ініціюється мобільністю факторів середовища.

По мірі зростання швидкості змін стає все більш важко передбачити за достатнім ступенем достовірності характер змін, що дає змогу своєчасно та повномасштабно на них реагувати. За таких умов більш ефективною вважається система управління за слабкими сигналами. Суть такої концепції полягає в ранжуванні рівнів інформованості про став середовища для ідентифікації ситуацій, при яких необхідно приймати заходи ще до надходження повної інформації про проблема або стратегічні задачі. Методи реагування визначаються шляхом порівняння часу наближення загрози з часом, необхідним для розробки відповідних дій, а також шляхом співставлення прибутків, отриманих в результаті цих дій з витратами на них. І. Ансофф, автор цієї методики, пропонує ряд аналітичних інструментів по визначенню п'яти рівнів інформованості та по розрахунку впливу сильних та слабких сигналів на організацію. Розглядаються питання стратегії й альтернативної реакції та характеристики процесу реагування на виникнення стратегічних завдань [1].

Однією з форм практичної реалізації концепції управління за слабкими сигналами є створена теоретиками контролінгу система раннього попередження. Така система прямо або опосередковано пов'язана з системою планування і контролю, що дозволяє шляхом альтернативних розрахунків визначити вплив раптових змін на окремі плани або цілі організації. Одним з найважливіших недоліків наведених систем є їх ізольований характер. Загрози середовища пропонується класифікувати тільки як стратегічні завдання або як слабкі сигнали, в той час як головна увага приділяється не організації відстеження змін в середовищі, а реакції організації.

З позиції теорії управління проблема забезпечення адекватної реакції організації на зміни в оточенні характеризується наступними положеннями.

1. Відсутній системний підхід до визначення поняття "середовище функціонування організації". Переважає пріоритет дослідження "підсередовищ", виділених по окремим функціональним або цільовим ознакам.
2. Відсутня базова концепція середовища функціонування організації, що передбачає адаптацію її до конкретних виробничих умов. Внаслідок цього виникають проблеми методичного характеру при визначенні та зміні пріоритетів аналізу окремих напрямлень.
3. Недостатнє опрацювання організаційно-економічних механізмів проведення дослідження середовища.
4. Відсутність чіткого визначення категорії "стратегічний аналіз" як складової частини системи стратегічного управління.

5. Наявність таких параметрів розвитку організації, які дуже складно або неможливо виразити в кількісних показниках та розрахувати відповідним чином.

6. Відсутність механізмів забезпечення динаміти зв'язків організації з середовищем її функціонування

Слід відзначити, що загальною рисою в наведених концепціях є формування цілісного уявлення про середовище функціонування організації тільки за рахунок проведення цілеспрямованого аналізу середовища.

Практичній реалізації механізмів управління, які направлені на зменшення негативного впливу середовища на українські підприємства, притаманна своя специфіка. Трансформація концептуальних основ стратегічного управління з урахуванням специфіки країни, галузі, підприємства набуває подальшого поширення в українській економіці. Спираючись на необхідність адаптації та вдосконалення окремих розробок, вітчизняними теоретиками менеджменту створюються все нові й нові підходи, які підносять теорію до можливості практичного застосування її українськими підприємствами. Зважаючи на те, що велика кількість українських підприємств знаходиться у стані системної кризи, питанню формування стратегій не приділяється належної уваги [2, с.9] Питання формування стратегій є найбільш актуальним для великих підприємств хімічного, машинобудівного, гірничо-металургійного комплексів.

Аналіз існуючих підходів до стратегічного управління та форм їх практичної реалізації дозволяє зробити висновок, що в якості основної перешкоди на шляху застосування стратегічного мислення виступає саме складність проведення аналізу середовища функціонування підприємств та організації. Забезпечення адекватної реакції організації, здійснення періодичного аналізу оточення для забезпечення комплексного уявлення про стан середовища функціонування є особливо актуальним для більшості українських підприємств.

1. Процес стратегічного управління не є чітко формалізованим, що ускладнює формування організаційно-економічних механізмів формування та виконання стратегій.

2. Інформаційна база стратегічних досліджень не є чітко структурованою.

3. Застосування стратегічного підходу не може принести організації миттєвих результатів, що приводить до виникнення конфлікту цілей,

4. Відсутні адаптовані методики проведення стратегічного аналізу (виключаючи сільське господарство).

Узагальнюючи сказане, можна стверджувати, що головною проблемою в застосуванні стратегічного підходу є проблема отримання інформації, на основі якої можуть прийматися стратегічні рішення. В залежності від стану середовища організації для прийняття стратегічного рішення керівникові може знадобитися така сукупність показників, визначенням якої не займається жодна служба організації, або витрати на збір такої інформації є економічно необґрунтованими. Залежність подібної системи показників від стану середовища організації визначає вимогу динамічності їх формування. Рішення про можливі шляхи подолання проблеми інформованості може ґрунтуватись на раціональному поєднанні динаміки процесу виконання аналізу середовища з відповідними організаційно-економічними механізмами.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ. - М: Экономика, 1989. - 519 с.

2. Пан Л.В. Обґрунтування необхідності стратегічного планування на вітчизняних підприємствах // Підприємництво, господарство і право. - 2003. - № 10 – С. 8 -11.